



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme

58. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Universität Kassel,
Fachbereich Maschinenbau

22. bis 24. Februar 2012

GfA Press

Bericht zum 58. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 22. bis 24. Februar 2012
an der Universität Kassel, herausgegeben von der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.

Dortmund: GfA-Press, 2012

ISBN 978-3-936804-12-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript gedruckt. Diese Schrift ist nur bei der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Ardeystraße 67, D-44139 Dortmund, erhältlich.
E-Mail: gfa@ifado.de, Internet: www.gfa-online.de

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Martin Schütte

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, die Broschüre oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Druck: City DRUCK, Heidelberg

Printed in Germany



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Jahresdokumentation 2012

Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme - Wege zur gesunden, effizienten und sicheren Arbeit

Bericht
zum 58. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
vom 22. bis 24. Februar 2012

Etablierung von Work-Life-Balance-Kulturen in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie

André SCHUBERT und Julia KRAMER

*Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH,
Friedensplatz 6, D-44135 Dortmund*

Kurzfassung: Das Projekt „GeMiNa – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie“ verfolgt das Ziel, das Thema Work-Life-Balance (WLB) in Unternehmen der Branche nachhaltig zu etablieren und dort entsprechend in der Betriebskultur zu verankern. Dabei wurde ein sowohl umfassendes und ganzheitliches Verständnis von WLB als auch eine offene Herangehensweise zugrunde gelegt.

Schlüsselwörter: Work-Life-Balance, Mikrotechnologie-Industrie, Nanotechnologie-Industrie.

1. Hintergrund

Die Mikro- und Nanotechnologie-Industrie in Deutschland ist eine noch eher junge, aber sehr dynamische Wachstumsbranche, die als Innovationstreiber unzählige industrielle Wertschöpfungen anstößt. Forschung und Entwicklung gehen hier Hand in Hand. Im Rahmen der Hightech-Strategie des BMBF wird die Mikro- und Nanotechnologie-Industrie daher als eine der Schlüsseltechnologien aufgeführt (vgl. BMBF 2007). Weil sie nicht in direktem Kontakt zum Endkunden stehen, wirken die Firmen der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie ähnlich wie ihre Produkte häufig im Verborgenen. Sie können als „hidden champions“ bezeichnet werden. Die Branche ist dabei mehrheitlich von einer Struktur kleiner und mittelständischer Unternehmen geprägt. Nicht nur aufgrund des hohen F&E-Aufwands ist der Akademikeranteil in der Branche sehr hoch. Auch im Produktionsbereich sind wissensintensive Tätigkeiten auf hohem Niveau vorherrschend.

Aufgrund einer immer schnelleren Entwicklung und Diffusion neuer Technologien, der zunehmenden Differenzierung von Kundenbedürfnissen sowie einer engen Vernetzung der Märkte wird nicht nur von den Unternehmen der Branche selbst, sondern auch von deren Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und entsprechender Veränderungsbereitschaft erwartet. Hier fällt dem Thema WLB zunehmend eine Schlüsselrolle zu: Zum einen, um die Arbeits- und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten; zum anderen, um sich als attraktiver Arbeitgeber im „war for talents“ erfolgreich positionieren zu können.

2. Gestaltungsansätze

Im Rahmen des Projektes GeMiNa (www.gemina.org) wird das Ziel verfolgt, das Thema WLB in Unternehmen aus wissensintensiven Branchen nachhaltig zu etablieren und dort entsprechend in der Betriebskultur zu verankern. Das umsetzungsorientierte Forschungsvorhaben wird von der Prospektiv GmbH aus Dortmund (Projektlei-

tung) in Kooperation mit dem IMVR der Universität zu Köln und dem IVAM e.V. Fachverband für Mikrotechnik (Dortmund) sowie den drei IVAM-Mitgliedsunternehmen NanoFocus AG (Oberhausen), Bartels Mikrotechnik GmbH (Dortmund) und LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH (Dortmund) durchgeführt.

2.1 Ganzheitliches Verständnis von Work-Life-Balance

Im Projekt GeMiNa wurde von Beginn an ein sowohl umfassendes und ganzheitliches Verständnis von WLB als auch eine offene Herangehensweise zugrunde gelegt. Es sollte keine a priori Beschränkung auf einzelne, typische WLB-Maßnahmen wie z. B. familienfreundliche Arbeitszeiten, Kinderbetreuung oder Sportangebote vorgenommen werden, sondern der speziellen Bedürfnisse und Wünsche der Betriebe und der Beschäftigten Rechnung getragen werden.

Der GeMiNa-WLB-Ansatz beginnt somit mit einem „working on the ground“; zunächst sollen die vorhandenen Strukturen und Prozesse dahingehend optimiert werden, dass die Stressbelastung und das Unsicherheitsempfinden der Beschäftigten reduziert und dadurch deren Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit erhöht werden. Bei der Ermittlung dieser Handlungsfelder wurde ein dialogbasiertes Vorgehen gewählt, bei dem auch und gerade die konkreten Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten explizit berücksichtigt werden. Dieser „bottom-up“-Ansatz hat nicht nur den Vorteil, dass er dort ansetzt, wo das Belastungsniveau der Beschäftigten zunächst am höchsten ist, nämlich – wie sich gezeigt hat – bei Fragen der täglichen Arbeitsorganisation. Es kann nach Ansicht der Projektpartner/-innen auch nur so eine Akzeptanz in der Belegschaft und damit eine Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen erreicht werden.

Bei der praktischen Umsetzung wurde dabei auf das Konzept der psychologischen Verträge („psychological contracts“; vgl. Rousseau 1995) zurückgegriffen. Der Begriff des psychologischen Vertrags bezeichnet „die wechselseitigen [impliziten] Erwartungen und Angebote von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden“ (Grote 2007, S. 46).

2.2 Das Vorgehen im Überblick

GeMiNa ist als forschungs- und umsetzungsorientiertes Verbundvorhaben angelegt und wird daher von den Forschungspartnern zusammen in und mit den drei Modellbetrieben entwickelt und umgesetzt. Das Projekt wird durch ein evidenzbasiertes Vorgehen in Analyse, Umsetzung und Evaluation wissenschaftlich begleitet. Es lässt sich grob in drei aufeinander aufbauende Phasen untergliedern (Abb. 1).

3. Erste Ergebnisse und Maßnahmen zur Umsetzung

Sowohl die GeMiNa-Ergebnisse der quantitativen Befragung als auch die zu inhaltlichen Themenfeldern geclusterten und anschließend im Hinblick auf deren Relevanz gewichteten qualitativen Ergebnisse der Workshopreihe zeigen deutlich: „Klassischen“ WLB-Themen wie Arbeitszeit oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde von Seiten der Mitarbeiter/-innen eine eher geringe Bedeutung beigemessen. Stattdessen wurden als belastende Faktoren hauptsächlich „softe“ Aspekte wie unzureichend wahrgenommene Kommunikation/Feedback, zu geringe Wertschätzung sowie fehlende Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven ausgemacht.

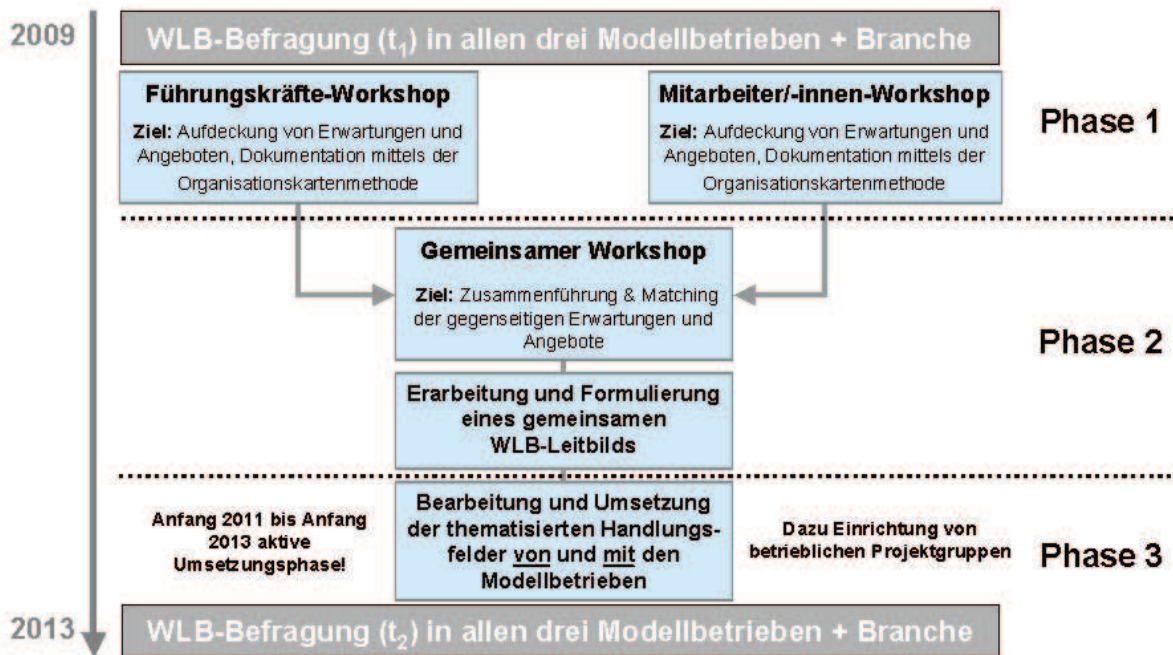


Abbildung 1: er GeMiNa-Projektverlauf im Überblick

Ebenfalls auffällig war der Umstand, dass trotz häufig gleicher Einschätzung, die Ursachen für die thematisierten Handlungsfelder teilweise unterschiedlich wahrgenommen wurden: Während beispielsweise Führungskräfte das Thema Weiterbildung ebenfalls als wichtig erachteten, aber darauf setzten, dass die Mitarbeiter/-innen eigene Weiterbildungswünsche und -vorschläge an sie herantragen („Holschuld“), gingen Beschäftigte davon aus, dass das Aufzeigen von Weiterbildungsperspektiven Aufgabe der Führungskräfte sei („Bringschuld“). Dieses Beispiel zeigt, dass in der Sache zwar Einigkeit besteht, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung dennoch nicht realisiert wird bzw. werden kann, wenn gegenseitige Erwartungshaltungen nicht kommuniziert werden.

Dieser Abgleich wurde im Rahmen des gemeinsamen Matching-Workshops herbeigeführt. Dazu haben sich zunächst beide betriebliche Seiten die von ihnen in den vorherigen Workshops erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt, um die jeweils wechselseitige Sicht darzulegen und zu begründen. In einem Abstimmungsprozess wurden sodann gemeinsame Ziele und Maßnahmen zur Förderung der WLB-Situation im Unternehmen verbindlich vereinbart, festgeschrieben und in der gesamten Belegschaft kommuniziert.

In allen Modellbetrieben wurde der Umsetzung der beiden im Folgenden beschriebenen Maßnahmen zunächst die höchste Priorität eingeräumt:

In fast allen Modellbetrieben waren die Mitarbeitergespräche entweder „eingeschlafen“ oder hatten sich zu reinen Zielvereinbarungsgesprächen entwickelt. Der Aspekt der Personalentwicklung und des konstruktiven Austausches ist dabei vernachlässigt worden. Mit der Neuausrichtung und verbindlichen Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wollen alle Modellbetriebe einen systematischen Abgleich der gegenseitigen Erwartungshaltung (gemäß des Konzepts psychologischer Verträge) erreichen; wodurch zudem die Kommunikations-, Feedback- und Vertrauenskultur verbessert werden sollen.

Dem Thema Weiterbildung – und damit verbunden individuellen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten – wurde sowohl von den Mitarbeiter/-innen als auch Führungskräften eine hohe Bedeutung zugewiesen (vgl. auch Schubert et al. 2007). Hier

herrschte in den Modellbetrieben in der Vergangenheit häufig eine gewisse Intransparenz und Unsicherheit vor, was gerade die Beschäftigten als belastend und demotivierend empfanden. Um dem zu begegnen, Entwicklung zu fördern und Mitarbeiterbindung herzustellen soll nun eine bedarfsbezogene und systematische Weiterbildungsplanung mit Hilfe einer Qualifikationsmatrix eingeführt werden. Mitarbeiter/-innen kann im Rahmen des Verfahrens eine konkrete Berufswegeplanung mit Entwicklungszielen aufgezeigt werden; die Modellbetriebe können bedarfsbezogen qualifizieren und das Kompetenz- und Einsatzspektrum ihrer Belegschaft vergrößern.

4. Fazit und Ausblick

Der in GeMiNa eingeschlagene Weg der systematischen Offenlegung psychologischer Verträge und die darauf basierende Entwicklung und Umsetzung erster Maßnahmen ist als Einstieg in einen Prozess zu verstehen, dessen Ziel eine Etablierung bzw. Stärkung der WLB-Betriebskultur ist. Denn WLB, wie auch andere „softe“, an individuelle und betriebliche Rahmenbedingungen geknüpfte Themen, ist kein statisches Konstrukt; man muss kontinuierlich daran arbeiten und sie mit neuen Erfordernissen abgleichen. Der GeMiNa-Ansatz, der psychologische Verträge als Gestaltungsinstrument in Personal- und Organisationsentwicklungsstrukturen einbettet, hat sich hier bisher bewährt, um diese Kultur nachhaltig entstehen zu lassen und zu leben. Es gilt auch hier: „Der Weg ist das Ziel!“

5. Literatur

1. Bundesministerium für Bildung und Forschung – BMBF (Hrsg.) 2007, Die Hightech-Strategie für Deutschland – Erster Fortschrittsbericht. Berlin: BMBF.
2. Grote, G. 2007, Mitarbeiterzufriedenheit ist keine Garantie für Leistung – Motivation aus tragfähigen psychologischen Verträgen. In A. Jäggi & V. Egli (Hrsg.), Interne Kommunikation in der Praxis: Sieben Analysen – Sieben Fallbeispiele – Sieben Meinungen. Zürich: Nzz Libro, 43-56.
3. Rousseau, D. 1995, Psychological Contracts in Organizations – Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Schubert, A., Wingen, S. & Jürgehake, U. 2007, Kompetenzen ermitteln, Qualifizierungsbedarf ableiten und Qualifizierungen planen – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis mit dem EDV-Tool KoMeT 2.0. Dortmund: Verlag Soziale Innovation.